

# A Elaboração do Mapa Estratégico como Forma de Medir o Desempenho Organizacional: Um Estudo de Caso no SEBRAE Caruaru – PE

**Danilo Aleixo**

daaleixo@uol.com.br

**Lucyanno Moreira C.  
de Holanda**

lucyanno@gmail.com

**Elisabeth de Oliveira  
Andrade**

bethoandrade@gmail.com

Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), - Campina Grande, PB, Brasil.

## RESUMO

*O atual contexto econômico mundial é marcado pela intensificação dos processos de globalização e liberalismo nos mercados, o que exige das organizações um processo de tomada de decisão cada vez mais rápido. Para isso, torna-se necessária uma definição ou redefinição da estratégia organizacional, e que esta seja embasada nos objetivos, nas metas, alianças e parcerias estratégicas, determinando assim quais as ações devem ser praticadas.*

*Uma ferramenta que pode auxiliar na implementação da estratégia organizacional trata-se dos mapas estratégicos, os quais fornecem uma representação visual dos objetivos estratégicos, e descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos, criando valor para clientes, acionistas e comunidades. Foi desenvolvida por KAPLAN E NORTON (2004) para auxiliar na tarefa de descrição e gerenciamento da estratégia ao longo de quatro perspectivas: financeira, do cliente, interna e do aprendizado e crescimento, representando o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia.*

*O objetivo do trabalho trata da elaboração do mapa estratégico do SEBRAE Caruaru – PE, que elenca suas estratégias, alianças e parcerias. O trabalho desenvolvido torna-se de fundamental importância para a organização pesquisada, uma vez que descreve de que forma ocorrem seus processos e forma de gestão, além de demonstrar onde estão as possíveis falhas, orientando quais ações devem ser postas em práticas para a consecução dos objetivos.*

**Palavras-chave:** Estratégia Organizacional; Mapas Estratégicos; Ativos Intangíveis.

## Introdução

O novo contexto organizacional caracterizado pelo crescente processo de mudanças, flexibilidade, rapidez e desenvolvimento de aptidões, exige das empresas e dos funcionários uma série de competências e habilidades estratégicas para que permaneçam atuando de forma satisfatória e competitiva.

A estratégia surge como fator primordial para atuar sobre essas mudanças proporcionando uma melhor e mais eficiente redefinição dos objetivos das empresas, além de ações favoráveis a serem implementadas, ou seja, caracteriza-se como o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. Tal processo envolve as decisões que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e a posição da empresa em relação a seus concorrentes e etc.

Dessa forma, a viabilização para traduzir a estratégia em termos gerenciais, alinhar a organização à estratégia, transformar a mesma em tarefa de todos, converter a estratégia em princípio contínuo, e mobilizar a mudança por meio de lideranças, será alcançada através da adoção e implementação de um mapa estratégico.

Mapas estratégicos têm a função de equilibrar idéias contraditórias, baseando-se em proposições diferenciadas de valores para os clientes, fornecer as reais estratégias do negócio,

auxiliando ainda na viabilização de unir forças para superação de problemas e dificuldades referentes a mudanças do cenário global.

Diante dessas considerações iniciais, o presente estudo tem por objetivo a elaboração do mapa estratégico do SEBRAE Caruaru-PE. O trabalho desenvolvido torna-se de fundamental importância para a organização pesquisada, uma vez que descreve de que forma ocorrem seus processos e forma de gestão, além de demonstrar onde estão as possíveis falhas, orientando quais ações devem ser postas em práticas para a consecução dos objetivos.

Buscando compreender efetivamente a formulação do mapa estratégico como forma de posicionamento e de competitividade para o SEBRAE Caruaru-PE, são expostos e analisados aspectos relativos ao tema. Inicialmente, haverá uma definição geral sobre estratégia e sua importância, abordando conceitos de alguns autores sobre as suas perspectivas de análise. Em um segundo e terceiro momento, aborda-se a gestão estratégica e sequencialmente o *balanced scorecard*, além da exposição conceitual sobre o significado de mapas estratégicos.

## Fundamentação Teórica

### 2 Estratégia

Estratégia é uma palavra de origem grega, milenar e inicialmente não foi empregado no campo dos negócios. *Strategus*, para os gregos antigos significava o general superior, ou generalíssimo e *strategia* significava a arte deste general. Na obra “A Arte da Guerra” de SUN TZU (1988) diz-se que as manobras estratégicas significam escolher os caminhos mais vantajosos.

Escolhas estratégicas são feitas por meio de iniciativas dentro dos relacionamentos internos e externos da organização, tanto de forma reativa como pró-ativa (CHILD, 1997). A sua delimitação envolve percorrer uma cadeia de meios e fins, a partir da maximização de informações, da alocação de recursos e do arranjo político, visando o desvio de ameaças ou o aproveitamento de oportunidades ambientais. Assim, a escolha é considerada o principal elo de ligação entre a organização e o ambiente. (ANDREWS, 1965; CHILD, 1972; MILLES E SNOW, 1978).

Estratégia é uma das palavras-chave da modernidade empresarial, que comporta diversas definições oriundas de várias perspectivas de análise, como mostra a tabela a seguir.

Autor	Definição
Chandler (1962)	Determinação das metas e objetivos básicos de um empreendimento, de longo prazo, e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para a concretização dessas metas.
Miles e Snow (1978)	Aborda as atitudes dos gerentes em relação as políticas e ações do gestores em relação a definição e implementação de estratégias
Dessler (1980)	Uma adequação entre os recursos e competências da empresa, com as oportunidades e ameaças que se perfilam no seu meio envolvente.
Andrews (1980)	O padrão de decisões numa empresa, que determina e revela os seus objetivos e propósitos, e que produz as suas principais políticas e planos para atingir os mesmos objetivos.
Stoner e Freeman (1985)	Programa amplo para definir e alcançar as metas de uma organização ao seu ambiente através do tempo.
Ansoff e McDonnel (1993)	Conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.
Ohmae (1998)	Uma forma de maximizar seus ganhos de maneira sustentável, oferecendo aos clientes um valor maior do que o proposto pelos concorrentes.

Bethlem(1998)	Um conceito que precisa ser aprendido.
Porter (1999)	Criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.
Mintzberg e Quinn (2001)	Padrão percebido em um conjunto de ações, fruto de decisões empresariais e gerenciais.

**Quadro 1:** Conceitos e Abordagens sobre Estratégia

**Fonte:** Vasconcelos *et al* (2005).

Explicitados os principais conceitos, o termo estratégia foi estudado e aplicado entre as empresas para obtenção de maiores fatias de mercado na década de 60, através das dez escolas de MINTZBERG (2000), que são:

- ✚ A escola do Design – Formulação de estratégia como um processo de concepção;
- ✚ A escola do Planejamento – Formulação de estratégia como um processo formal;
- ✚ A escola do Posicionamento – Formulação de estratégia como um processo analítico;
- ✚ A escola Empreendedora – Formulação da estratégia como um processo visionário;
- ✚ A escola Cognitiva - Formulação da estratégia como um processo mental;
- ✚ A escola do Aprendizado - Formulação da estratégia como um processo emergente;
- ✚ A escola do Poder - Formulação da estratégia como um processo de negociação;
- ✚ A escola Cultural – Formação de estratégia como um processo coletivo;
- ✚ A escola Ambiental - Formulação da estratégia como um processo relativo;
- ✚ A escola da Configuração - Formulação da estratégia como um processo de Transformação;

Essas dez escolas estão organizadas em três grupos. As três primeiras são de natureza prescritivas, mais preocupadas como as estratégias devem ser formuladas e como são formuladas. As seis escolas seguintes fazem parte do segundo grupo e consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias. Já o último grupo é composto por uma única escola (configuração), que combina as características de todas as outras escolas.

A partir dessas considerações iniciais, faz-se necessário vincular os conceitos apresentados com a sua aplicabilidade no processo gerencial.

**2.1 Gestão Estratégica**

Para as empresas obterem bons níveis de competitividade torna-se necessário a utilização de novas e eficientes ferramentas de gestão. Uma delas trata-se da gestão estratégica.

Essa tem por objetivo organizar as contribuições das diversas áreas da empresa, servindo como linha orientadora à integração dos esforços desenvolvidos pelos vários especialistas, dispersos pela organização.

Esse termo engloba não somente a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia), implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação) e controle estratégico (modificar a estratégia ou sua implementação para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados), mas também os estágios iniciais de determinação da visão, missão e dos objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno.

Para DESS E MILLER (1996), a visão refere-se aos objetivos mais gerais em longo prazo. Ela descreve as aspirações para o futuro sem especificar os meios para atingi-las. As visões mais efetivas são aquelas que criam inspiração para se proceder de forma mais direcionada, elas devem ser amplamente disseminadas pela empresa e para todos os seus membros. Essa disseminação pode ocorrer, através da missão ou partindo dos líderes, através do seu comportamento e da sua capacidade persuasão.

De acordo com esses autores, a visão torna-se tangível com a definição da missão. Ela reflete aquilo em que um líder pensa e deseja, além das direções que devem ser seguidas. Apesar da missão ser específica de cada organização, a sua definição deve conter algumas respostas a três questionamentos genéricos.

- ✚ Uma definição de missão estabelece os limites que servem de orientação na formulação da estratégia;
- ✚ Uma definição de missão estabelece padrões para o desempenho da organização em múltiplas dimensões;
- ✚ Uma definição de missão sugere padrões para o comportamento ético dos indivíduos.

Já os objetivos são as tentativas de tornar a missão mais concreta. Os objetivos estratégicos definidos nas diversas organizações partilham algumas características específicas, tais como: abrangem questões lucrativas e não lucrativas, podem ser alcançados com um esforço extra, incluem a variável tempo, facilitam os compromissos, minimizam os conflitos, possibilitam a quantificação e evitam conseqüências indesejáveis.

## 2.2 *BALANCED SCORECARD* (BSC)

A partir do choque entre a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objeto estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos, surgiu uma nova síntese: o *Balanced Scorecard*.

Este instrumento preserva as medidas financeiras tradicionais e as complementa com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Seus objetivos e medidas derivam da visão e estratégia da empresa.

Para um *Balanced Scorecard* estar bem estruturado não basta uma combinação de medidas financeiras e não-financeiras agrupadas em perspectivas distintas. É necessário que haja a transmissão da estratégia através de um conjunto integrado de medidas.

O *Scorecard* possibilita a comunicação da estratégia criando um modelo holístico. Contudo, para a implementação ser bem-sucedida é necessário identificar os objetivos e medidas certos, caso contrário os investimentos e iniciativas serão desperdiçados.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de avaliação que está sendo cada vez mais usada para medir desempenho. A estratégia da organização é avaliada segundo perspectiva financeira, perspectiva de cliente e medidas operacionais (WILLYERD, 1997).

Cabe ressaltar que o *Scorecard* não deve apenas derivar da estratégia organizacional, mas tem que deixar transparecer essa estratégia aos observadores possibilitando, também, a visualização dos seus objetivos e medidas. Quando atinge esse grau de transparência, o *Balanced Scorecard* conseguiu traduzir a visão e a estratégia num conjunto integrado de medidas de desempenho (KAPLAN e NORTON, 2004).

O *Balanced Scorecard* oferece um método simples para articular a estratégia e monitorar o progresso das metas estabelecidas. Possibilita traduzir a estratégia de longo prazo da organização em termos de específico, ou seja, metas em áreas diferentes da organização (financeiro, cliente, negócio interno, inovação e aprendizado) (GENDRON, 1997).

Para LINGLE E SCHIEMANN (1996) projetar um bom sistema de medida deveria promover o equilíbrio entre o estabelecimento da estratégia e uma comunicação clara a todos os envolvidos sobre os objetivos da organização, enfoque e esforços de alinhamento, e uma cultura organizacional adequada. O *Balanced Scorecard* permite esse equilíbrio.

Segundo TRZCIENSKI E BROOKE (1997), iniciativas de administração de desempenho para uma organização incluem o desenvolvimento de indicadores-chaves de desempenho, um sistema de administração de desempenho e desenvolvimento de processo, os quais devem ser focados na satisfação do cliente. O treinamento de times de trabalho é essencial na implementação de um centro de serviços compartilhado.

## 2.2. 1 AS PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

Na defesa do modelo por eles proposto, KAPLAN E NORTON (1997), sugerem que, as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* têm-se revelado adequadas em diversas empresas e setores de mercado. Mas elas devem ser consideradas como um modelo e não como uma camisa de força. Não existe um teorema matemático segundo o qual as quatro perspectivas sejam necessárias e suficientes. Ainda não encontramos empresas que utilizem menos do que as quatro perspectivas, porém, dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de uma unidade de negócios, é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares.

O *Balanced Scorecard* procura traduzir a visão e a estratégia da organização em objetivos, medidas (ou indicadores), metas, e iniciativas sob a ótica de quatro perspectivas distintas: financeira, dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento vide figura 1 a seguir.

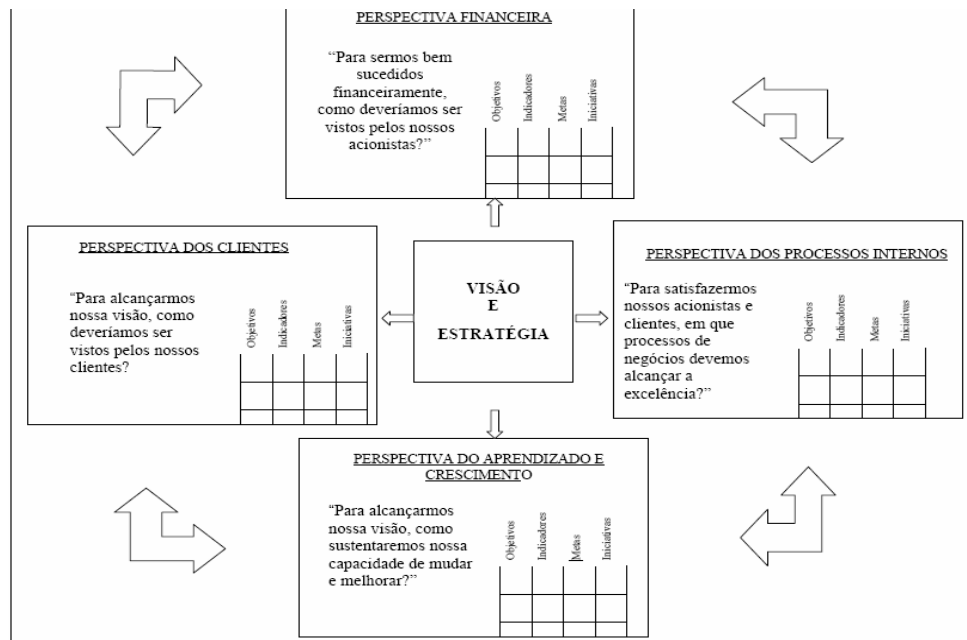


Figura 1 – As perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Fonte: KAPLAN e NORTON (1997)

Como forma de nortear o processo de montagem das perspectivas, KAPLAN e NORTON (1997) sugerem que sejam utilizadas as perguntas abaixo:

1. PERSPECTIVA FINANCEIRA:

“Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?”;

2. PERSPECTIVA DOS CLIENTES:

“Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?”;

3. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS:

“Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processo de negócios devemos alcançar a excelência?”;

#### 4. PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO:

“Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?”.

### 2.3 MAPAS ESTRATÉGICOS

Mapa Estratégico é considerado uma outra ferramenta, que utiliza as mesmas perspectivas do *Balanced Scorecard*. O mesmo tem o intuito de fornecer um modelo para uma representação simples da organização, das relações de causa e efeito entre os objetivos tanto das dimensões aprendizado/crescimento e processos internos (vetores do desempenho), quanto das dimensões mercadológica e econômico-financeira (resultados) da estratégia.

KAPLAN E NORTON (2004) explicam que o mapa estratégico acrescenta uma segunda camada de detalhes ao *Balanced Scorecard*, ilustrando a dinâmica temporal da estratégia, e também adiciona um nível de detalhe que melhora a clareza e o foco, ao mesmo tempo em que o *balanced scorecard* traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Porém, as organizações devem lançar um conjunto de programas que criam valor e condições para que se realizem as metas e os objetivos de todos os indicadores.

De acordo com os mesmos autores, existem alguns princípios que norteiam o mapa estratégico, são eles:

- ✚ a estratégia equilibra forças contraditórias;
- ✚ a estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes;
- ✚ cria-se valor por meio dos processos internos;
- ✚ a estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos; e o alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis.

O mapa estratégico tanto é viável para o setor privado, quanto para o setor público e entidades sem fins lucrativos, a figura 2 ilustra como ambos acontecem.

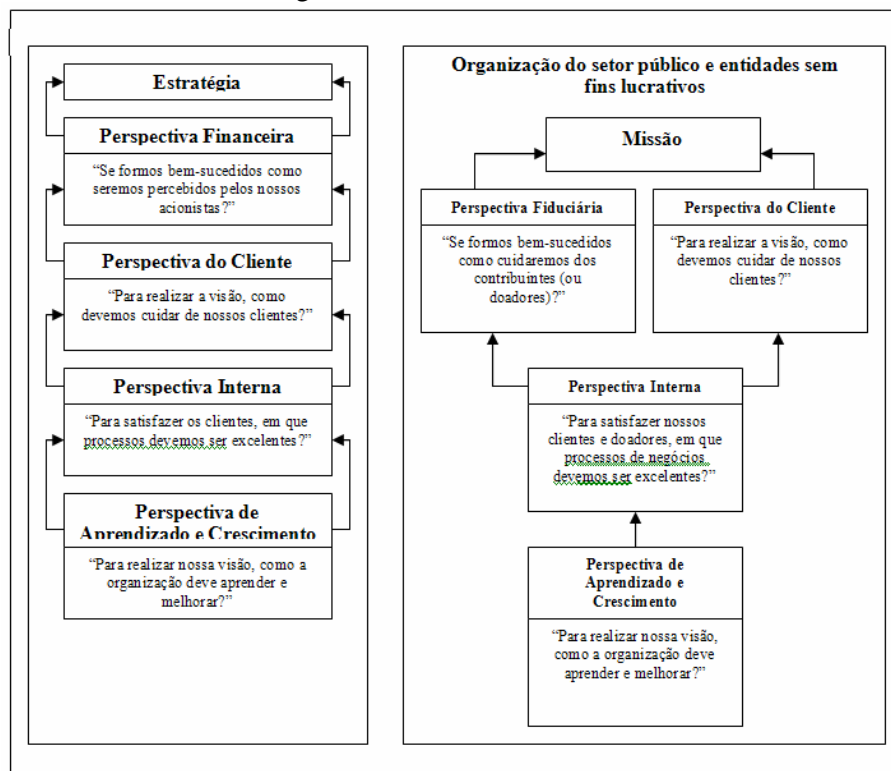


Figura 2. Mapas Estratégicos: O modelo simples de criação de valor.

Fonte: KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. (2004, p.8)

### **Perspectiva Financeira**

KAPLAN e NORTON (2004) definem que a perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da empresa em termos financeiros tradicionais. Nessa perspectiva torna-se necessário o balanceamento entre duas forças contraditórias: que são as de longo prazo, que abrange a profundidade; e as de curto prazo que tem como foco apenas a lucratividade, e este equilíbrio entre estas forças de crescimento e da produtividade é que irá indicar se está existindo a conexão com a estratégia.

### **Perspectiva do cliente**

Segundo o mesmo autor, a perspectiva do cliente geralmente inclui vários indicadores para o acompanhamento de resultados de uma estratégia bem formulada e bem implementada, esses são:

- Satisfação do cliente;
- Retenção dos clientes;
- Rentabilidade dos clientes;
- Participação de mercado;
- Participação nas compras dos clientes.

### **Perspectiva Interna**

Os processos internos cumprem dois componentes vitais da estratégia da organização:

- Valor para o cliente;
- Melhoram os processos e reduzem os custos para a dimensão produtividade da perspectiva financeira.

Essa perspectiva organiza os vários processos da organização em quatro agrupamentos:

- Processos de gestão operacional – São os processos básicos, realizados todos os dias pelas empresas, através dos quais elas produzem seus produtos e serviços e entregam a seus clientes.
- Processos de gestão de clientes – São os processos que visam a ampliação e o aprofundamento das relações com os clientes-alvo.
- Processos de inovação – identificam as oportunidades para novos produtos e serviços, desenhando e desenvolvendo com o objetivo de lançar no mercado.
- Processos regulatórios e sociais – São normas e padrões relacionados a o meio-ambiente, a segurança e saúde, as práticas trabalhistas e aos investimentos na comunidade.

### **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

A perspectiva de aprendizado e crescimento descreve os ativos intangíveis da organização e seu papel na estratégia. Esta perspectiva possui objetivos que indicam como conectar de forma coerente os ativos intangíveis que são classificados em três categorias:

- O capital humano – dispor de habilidades, talento e *know-how* entre os empregados, tornando-os capazes de resolver os processos internos críticos.
- O capital da informação – Situa-se no núcleo de estratégias de aprisionamento. Os recursos de informação fornecem a plataforma utilizada pelos clientes, complementadores

e concorrentes. Idealmente, a plataforma de informação deve ser complexa para que os concorrentes não possam imitá-la com facilidade, mas que os clientes e complementadores considerem de fácil acesso e uso. Fornecer recursos de informação complexos com *interface* fácil de usar é um desafio para a tecnologia da informação da empresa.

- O capital organizacional – Toda organização deve manter-se focada em aumentar os custos de mudança de seus clientes e complementadores atuais e em reduzir os custos de mudanças dos clientes e complementadores potenciais que hoje são atendidos pelos concorrentes. Tal cultura deve ser difusa entre todos os empregados, pois afeta os processos de gestão da inovação, os processos de gestão de clientes e de complementadores, os processos de gestão de operações e os processos regulatórios e sociais.

### **3. Metodologia da Pesquisa**

Este trabalho constitui num estudo de caso que, segundo YIN (1989 p.23), é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. Com relação à abordagem da pesquisa, a mesma se deu de forma qualitativa, pois o estudo é fundamentalmente subordinado a análise de discursos e das idéias.

Considerando o método, o mesmo se deu por meio de pesquisa bibliográfica que, segundo SEVERINO (2000, p.77), consiste no exame desse manancial, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado assunto que assumimos como tema da pesquisa científica. Além desta, também foi utilizada a pesquisa documental que, de acordo com MARCONI e LAKATOS (1990), está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.

A técnica utilizada foi a de observação participante, pois o observador encontrava-se na organização como membro do grupo, possibilitando chegar a um conhecimento mais aprofundado da organização.

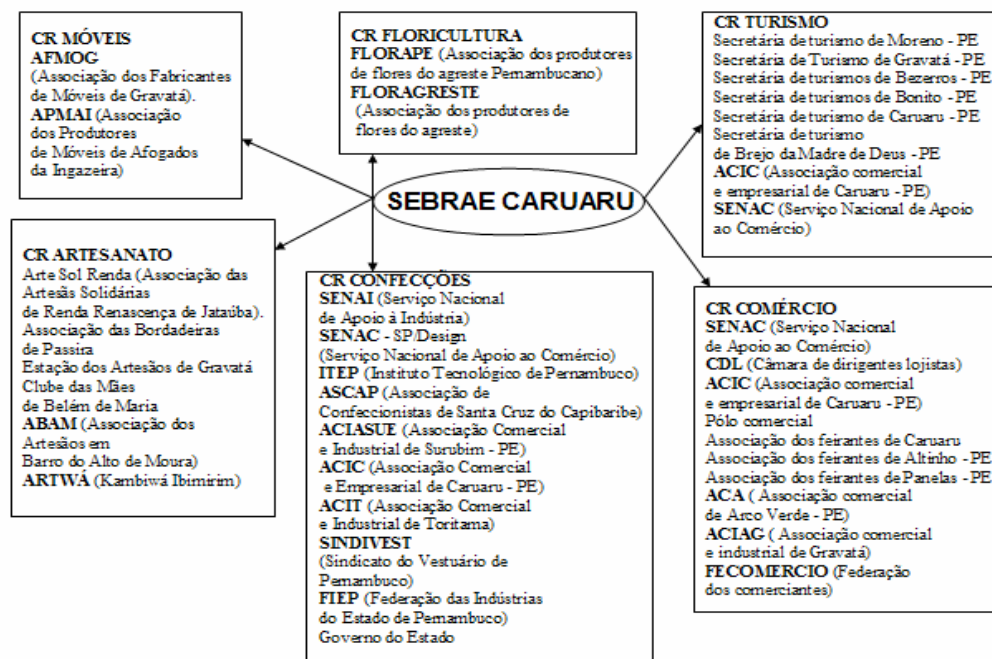
## **Resultados**

### **4 Mapa Estratégico Proposto**

O SEBRAE Caruaru-PE possui como missão, promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas do Estado, e para tornar concreto conta com um setor, ou centros de resultado (CR's), também conhecido como BALCÃO SEBRAE, este dividem-se em seis CR's, que são: Artesanato, Comércio, Confecções, Floricultura, Móveis e Turismo.

Identificou-se, portanto, que para delinear o mapa estratégico, torna-se necessário identificar quais as alianças que cada (CR) do SEBRAE Caruaru-PE possui, com o objetivo de levar a uma melhor identificação e compreensão do estudo realizado. Estando essas alianças dispostas na figura 3.





**Figura 3: Alianças Estratégicas do SEBRAE Caruaru – PE**

**Fonte:** Elaboração Própria

De acordo com a estratégia adotada e com as alianças descritas na figura 2, foi delineado o mapa estratégico do SEBRAE CARUARU – PE.

**VISÃO:** Trabalhar de forma estratégica, inovadora e pragmática para fazer com que o universo das micros e pequenas empresas do Brasil tenham as melhores condições possíveis para uma evolução sustentável, contribuindo para o desenvolvimento do país como um todo.

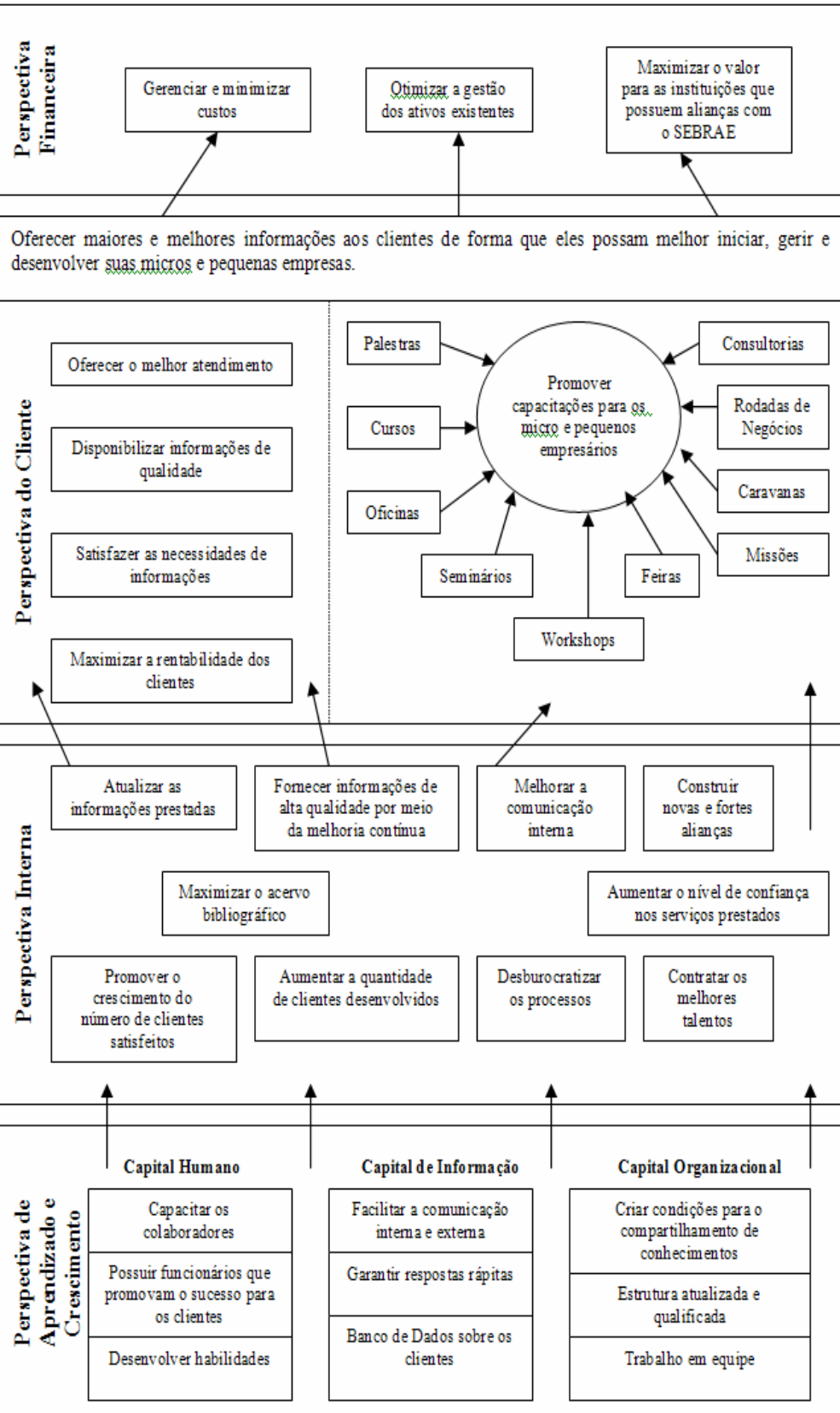


Figura 4. Mapa Estratégico do SEBRAE Caruaru-PE

Fonte: Elaboração Própria.

- **Financeira:** gerenciar e minimizar custos; aperfeiçoar a gestão dos ativos existentes; maximizar o valor para as instituições que possuem alianças com o SEBRAE Caruaru.
- **Do cliente:** oferecer o melhor atendimento; disponibilizar informação de qualidade; satisfazer as necessidades de informações; maximizar a rentabilidade; promover capacitação para os micros e pequenos empresários.
- **Interna:** atualizar as informações que são prestadas; promover o crescimento do número de clientes satisfeitos; maximizar o acervo bibliográfico; fornecer informações de qualidade por meio de melhoria contínua; aumentar a quantidade dos clientes bem sucedidos; melhorar a comunicação interna; desburocratizar os processos; construir novas e fortes alianças; contratar os melhores talentos; aumentar níveis de confiança nos serviços prestados.
- **De aprendizado e crescimento:**
  - 1) **capital humano:** capacitar os colaboradores; possuir funcionários que promovam o sucesso para os clientes; desenvolver habilidades.
  - 2) **capital da informação:** facilitar comunicação interna e externa; garantir respostas rápidas; possuir banco de dados sobre os clientes.
  - 3) **capital organizacional:** criar condições para o compartilhamento do conhecimento; acesso facilitado estrutura organizacional atualizada e qualificada; proporcionar trabalho em equipe.

## 5 Considerações Finais

A partir dos resultados, concluiu-se que, o mapa estratégico, ajustado à estratégia específica da organização, descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos da organização exercendo o máximo de alavancagem no fornecimento de valor para os clientes, acionistas e comunidades.

Baseando-se no que foi pesquisado, pode-se observar que o SEBRAE Caruaru-PE, mesmo sendo uma organização com a proposta de ser inovadora é bastante burocrática, não aproveitando bem os talentos e habilidades de seus colaboradores e trabalha com sistemas informacionais ultrapassados, que apenas tem a capacidade de armazenar dados.

Diante do exposto, é sugerida, portanto, a desburocratização da organização a fim de deixar que os colaboradores desenvolvam a criatividade e a inovação frente aos processos organizacionais e a utilização de um sistema de informação mais atual e qualificado, que seja capaz de gerar informações através do cruzamento de dados, à medida que as mesmas se façam necessárias. Através dessas medidas, o SEBRAE Caruaru-PE, que já possui um crescimento considerável, poderá evoluir de forma mais eficaz atingindo seus objetivos de maneira mais consistente, melhorando, assim, seu posicionamento e sua competitividade frente ao mercado.

## Referencias Bibliográficas

CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industry Enterprise**, Cambridge –Massachusetts: M.I.T Press, 1962.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: Mc Graw-Hill, 1978, p.3-30.

DESSLER, G., **Organization Theory** : Integrating Structure and Behavior, Prentice-Hall, 1980.

- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood: Richard D. Irwin, 1980.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Printice-Hall do Brasil, 1985.
- SUN TZU. **A Arte da Guerra**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.
- ANSOFF, I.A. e McDONNELL, E.J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- OHMAE, K. 1998. **Gerenciando em um Mundo sem Fronteiras**, in MONTGOMERY, C BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo, 1998.
- PORTER, M. E., **Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais**, Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MINTZBERG, H., QUINN, J. B., **O Processo de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DESS, G.; MILLER, A. **Strategic Management**. Macgraw Hill, 1996. Disponível em <http://studente.dei.uc.pt/~ipdias/gestao/strategic> Acesso em 20/04/06.
- MARCONI, M.A. & LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- YIN, R. K. **Case Study Research – Design and methods**. Sage Publications Inc. USA, 1989.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2000.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis (Strategy Maps)**. Trad. Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.